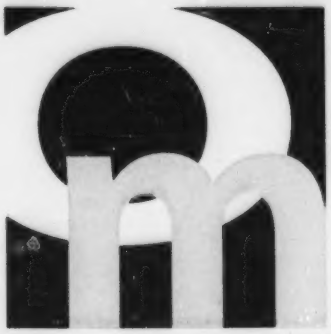


outcome mapping

outcome mapping
building learning and reflection into development programs

Sarah Earl, Fred Carden, Terry Smutylo
foreword by Michael Quinn Patton

IDRC 2001
http://www.idrc.ca/booktique

english
french
spanish

The Challenges of Assessing Development Impacts

As development is essentially about people relating to each other and their environment, the focus of Outcome Mapping is on people and organizations. The originality of the methodology is its shift away from assessing the products of a program (e.g., policy relevance, poverty alleviation, reduced conflict) to focus on changes in behaviours, relationships, actions, and/or activities of the people and organizations with whom a development program works directly.

In its conceptual and practical work over the past few years, IDRC's Evaluation Unit has encountered fundamental challenges in assessing and reporting on development impacts. While development organizations are under pressure to demonstrate that their programs result in significant and lasting changes in the well-being of large numbers of their intended beneficiaries, such "impacts" are often the product of a confluence of events for which no single agency or group of agencies can realistically claim full credit. As a result, assessing development impacts, especially from the perspective of an external agency, is problematic. Yet many organizations continue to struggle to measure results far beyond the reach of their programs.

To address this problem, IDRC has been working with Dr Barry Kibel, of the Pacific Institute for Research and Evaluation, to adapt his Outcome Engineering approach to the development research context. Methodological collaboration with the West African Rural Foundation and testing with the Nagaland Empowerment of People through Economic Development project and the International Model Forest Network Secretariat, have greatly informed this adaptation process. A methodology, Outcome Mapping, has evolved which characterizes and assesses the contributions development programs make to the achievement of outcomes. Outcome Mapping can be adapted for use at the project, program, or organizational levels as a monitoring system or it can be used to evaluate on-going or completed activities. It takes a learning-based and use-driven view of evaluation guided by principles of participation and iterative learning, encouraging evaluative thinking throughout the program cycle by all program team members.

This shift significantly alters the way a program understands its goals and assesses its performance and results. Outcome Mapping establishes a vision of the human, social, and environmental betterment to which the program hopes to contribute and then focuses monitoring and evaluation on factors and actors within its sphere of influence. The program's contributions to development are planned and assessed based on its influence on the partners with whom it is working to effect change. At its essence, development is accomplished through changes in the behaviour of people; therefore, this is the central concept of Outcome Mapping.

Outcome Mapping: Focusing on Change in Partners

> *Outcome Mapping provides not only a guide to essential evaluation map-making, but also a guide to learning and increased effectiveness and affirmation that being attentive along the journey is as important, and critical to, arriving at a destination.*
>
> *Michael Quinn Patton, Foreword*

Outcome Mapping focuses on one particular category of results - changes in the behaviour of people, groups, and organizations with whom a program works directly. These changes are called "outcomes." Through Outcome Mapping, development programs can claim contributions to the achievement of outcomes rather than claiming the achievement of development impacts. Although these outcomes, in turn, enhance the possibility of development impacts, the relationship is not necessarily one of direct cause and effect. Instead of attempting to measure the impact of the program's partners on development, Outcome Mapping concentrates on monitoring and evaluating its results in terms of the influence of the program on the roles these partners play in development.

In the IDRC context, defining outcomes as "changes in behaviour" emphasizes that, to be effective, development research programs must go further than information creation and dissemination; they must actively engage development actors in the adaptation and application. Such engagement means that partners will derive benefit and credit for fulfilling their development roles whereas development programs will be credited with their contributions to this process. With Outcome Mapping, programs identify the partners with whom they will work and then devise strategies to help equip their partners with the tools, techniques, and resources to contribute to the development process. Focusing monitoring and evaluation on changes in partners also illustrates that, although a program can influence the achievement of outcomes, it cannot control them because ultimate responsibility for change rests with its boundary partners, and their partners and other actors. The desired changes are not prescribed by the development program; rather, Outcome Mapping provides a framework and vocabulary for understanding the changes and for assessing efforts aimed at contributing to them.

Terminology

Boundary Partners: Those individuals, groups, and organizations with whom the program interacts directly to effect change and with whom the program can anticipate some opportunities for influence.

Outcomes: Changes in relationships, activities, actions, or behaviours of boundary partners that can be logically linked to a program's activities although they are not necessarily directly caused by it. These changes are aimed at contributing to specific aspects of human and ecological well-being by providing the boundary partners with new tools, techniques, and resources to contribute to the development process.

Progress Markers: A set of graduated indicators of changed behaviours for a boundary partner that focus on depth or quality of change.

Outcome Mapping

- Defines the program's outcomes as changes in the behaviour of direct partners
- Focuses on how programs facilitate change rather than how they control or cause change
- Recognizes the complexity of development processes together with the contexts in which they occur
- Looks at the logical links between interventions and outcomes, rather than trying to attribute results to any particular intervention
- Locates a program's goals within the context of larger development challenges beyond the reach of the program to encourage and guide the innovation and risk-taking necessary
- Requires the involvement of program staff and partners throughout the planning, monitoring, and evaluation stages

Outcome Mapping: Focusing on Change in Partners

> *Outcome Mapping provides not only a guide to essential evaluation map-making, but also a guide to learning and increased effectiveness and affirmation that being attentive along the journey is as important, and critical to, arriving at a destination.*
>
> *Michael Quinn Patton, Foreword*

Outcome Mapping focuses on one particular category of results - changes in the behaviour of people, groups, and organizations with whom a program works directly. These changes are called "outcomes." Through Outcome Mapping, development programs can claim contributions to the achievement of outcomes rather than claiming the achievement of development impacts. Although these outcomes, in turn, enhance the possibility of development impacts, the relationship is not necessarily one of direct cause and effect. Instead of attempting to measure the impact of the program's partners on development, Outcome Mapping concentrates on monitoring and evaluating its results in terms of the influence of the program on the roles these partners play in development.

In the IDRC context, defining outcomes as "changes in behaviour" emphasizes that, to be effective, development research programs must go further than information creation and dissemination; they must actively engage development actors in the adaptation and application. Such engagement means that partners will derive benefit and credit for fulfilling their development roles whereas development programs will be credited with their contributions to this process. With Outcome Mapping, programs identify the partners with whom they will work and then devise strategies to help equip their partners with the tools, techniques, and resources to contribute to the development process. Focusing monitoring and evaluation on changes in partners also illustrates that, although a program can influence the achievement of outcomes, it cannot control them because ultimate responsibility for change rests with its boundary partners, and their partners and other actors. The desired changes are not prescribed by the development program; rather, Outcome Mapping provides a framework and vocabulary for understanding the changes and for assessing efforts aimed at contributing to them.

Terminology

Boundary Partners: Those individuals, groups, and organizations with whom the program interacts directly to effect change and with whom the program can anticipate some opportunities for influence.

Outcomes: Changes in relationships, activities, actions, or behaviours of boundary partners that can be logically linked to a program's activities although they are not necessarily directly caused by it. These changes are aimed at contributing to specific aspects of human and ecological well-being by providing the boundary partners with new tools, techniques, and resources to contribute to the development process.

Progress Markers: A set of graduated indicators of changed behaviours for a boundary partner that focus on depth or quality of change.

Outcome Mapping

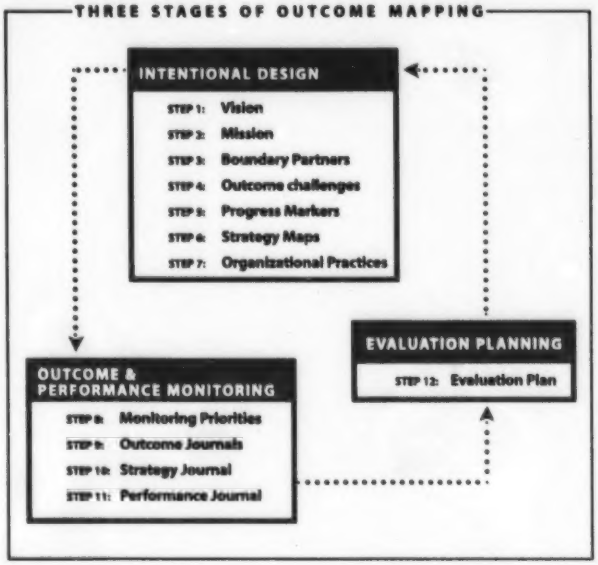
- Defines the program's outcomes as changes in the behaviour of direct partners
- Focuses on how programs facilitate change rather than how they control or cause change
- Recognizes the complexity of development processes together with the contexts in which they occur
- Looks at the logical links between interventions and outcomes, rather than trying to attribute results to any particular intervention
- Locates a program's goals within the context of larger development challenges beyond the reach of the program to encourage and guide the innovation and risk-taking necessary
- Requires the involvement of program staff and partners throughout the planning, monitoring, and evaluation stages

103-00316

The Structure of Outcome Mapping

Integrating Program Learning, Reflection, and Improvement

Outcome Mapping provides a development program with the tools to think holistically and strategically about how it intends to achieve results. Ideally, monitoring and evaluation would be integrated at the planning stages of a program. However, this is not always the case, so Outcome Mapping has elements and tools that can be adapted and used separately. The full Outcome Mapping process includes three stages. For each stage, tools and worksheets are provided to assist programs to organize and collect information on their contributions to desired outcomes.



Outcome Mapping encourages a program to introduce monitoring and evaluation considerations at the planning stage and link them to the implementation and management of the program. It also unites process and outcome evaluation, making it well-suited to the complex functioning and long-term aspects of international development programs where outcomes are intermeshed and cannot be easily or usefully separated from each other. Focusing monitoring and evaluation around boundary partners allows the program to measure the results it achieves within its sphere of influence, to obtain useful feedback about its efforts to improve its performance, and to take credit for its contributions to the achievement of outcomes rather than for the outcomes themselves. The above diagram illustrates the three stages of Outcome Mapping and the twelve steps of an Outcome Mapping design workshop.

The first stage, Intentional Design, helps a program clarify and reach consensus on the macro-level changes it would like to support and to plan the strategies it will use. Outcome Mapping does not help a program identify programing priorities. It is only appropriate and useful once a program has chosen its strategic directions and wants to chart its goals, partners, activities, and progress toward anticipated results. After clarifying the changes the program intends to help bring about, activities are chosen that maximize the likelihood of success. The Intentional Design stage helps answer four questions:

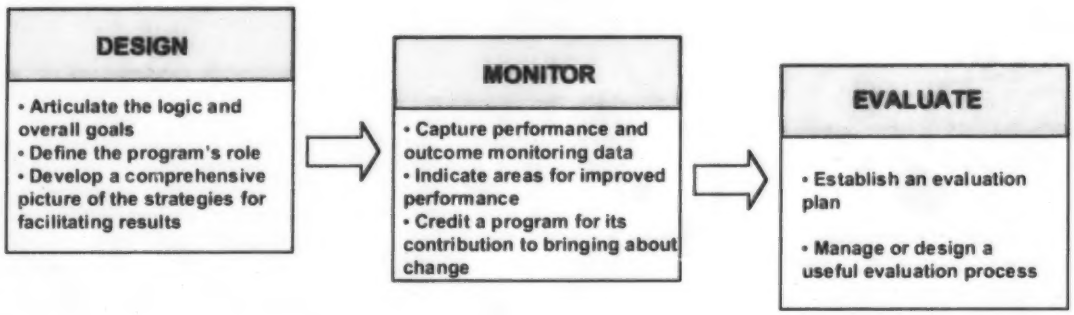
Why ?	How ?	Who ?	What ?
Vision Statement	Mission Strategy Maps Organizational Practices	Boundary Partners	Outcome Challenges Progress Markers

The second stage, Outcome and Performance Monitoring, provides a framework for ongoing monitoring of the program's actions in support of its boundary partners' progress towards the achievement of outcomes. The program uses progress markers, a set of graduated indicators of behavioral change identified in the intentional design stage, to clarify directions with boundary partners and to monitor outcomes (Outcome Journal). It uses a Strategy Journal (to monitor strategies and activities) and a Performance Journal (to monitor organizational practices) to complete a performance monitoring framework. This framework provides the program the opportunity and tools both to reflect on and improve performance and to collect data on the results of its work with its boundary partners.

Whereas with the monitoring framework in Stage 2 the program gathers information that is broad in coverage, a strategic evaluation examines a strategy, issue, or relationship in greater depth. **The third stage**, Evaluation Planning, helps the program set evaluation priorities so that it can target evaluation resources and activities where they will be most useful. An evaluation plan outlines the main elements of the evaluations to be conducted.

Using Outcome Mapping

Outcome Mapping is usually initiated through a participatory workshop led by an internal or external facilitator who is familiar with the methodology. This event is geared to the perspectives of those implementing the program and focuses on planning and assessing the changes they want to help bring about. It is useful to include boundary partners in the initial workshop for input on the relevance, activities, and direction of the program. This workshop allows the group to reach consensus about the macro-level changes they would like to support and the strategies to be employed to do this. It also provides a basis for subsequent discussions with partners to negotiate program intentions and to help the program develop a monitoring system and establish an evaluation plan.



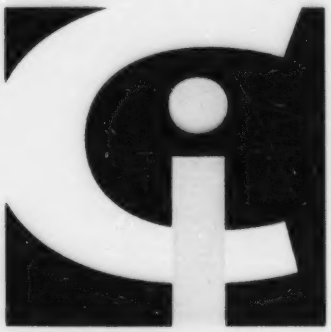
Outcome Mapping helps a program be specific about the actors it targets, the changes it expects to see, and the strategies it employs and, as a result, be more effective in terms of the results it achieves. It is particularly valuable for monitoring and evaluating development programs whose results and achievements cannot be understood with quantitative indicators alone but also require the deeper insights of a qualitative, contextualized story of the development process.

Outcome Mapping is a dynamic methodology that is currently being tested at the project, program, and organizational levels. *Outcome Mapping: Building Learning and Reflection into Development Programs*, by Sarah Earl, Fred Carden, and Terry Smutylo, will be published in English in October 2001, and in French and Spanish in 2002. It explains the various steps of the approach and provides more detailed information on facilitating the design workshop, including worksheets and examples. Outcome Mapping remains a work in progress so we look forward to receiving your comments and suggestions.

Evaluation Unit
International Development Research Centre
P.O. Box 8500, Ottawa, Canada K1G 3H9
Tel: 613.236.6163 (ext. 2350)
Fax: 613.563.0815
e-mail: evaluation@idrc.ca
http://www.idrc.ca/evaluation

IDRC CRDI

Canada



cartographie
des **incidences**

la cartographie des incidences
Intégrer l'apprentissage et la réflexion dans les programmes de développement

Sarah Earl, Fred Carden, Terry Smutylo
avant-propos par Michael Quinn Patton

Les Éditions du CRDI
http:www.idrc.ca/booktique

anglais
français
espagnol

L'évaluation des impacts du développement : un défi

Comme le développement a trait essentiellement aux relations qu'ont les gens entre eux et avec leur environnement, la cartographie des incidences est axée sur les gens et les organismes. Elle n'évalue pas les produits d'un programme (p. ex., la pertinence pour les politiques, la réduction de la pauvreté ou des conflits), mais ce qui a changé dans les comportements, relations, actions ou activités des gens et des organismes avec qui le programme de développement travaille.

Dans son travail conceptuel et pratique des dernières années, la Section de l'évaluation du Centre de recherches pour le développement international (CRDI) a dû relever de grands défis. Les organismes de développement sont appelés à démontrer que leurs programmes mènent à un mieux-être important et durable d'un grand nombre des bénéficiaires visés, mais de tels « impacts » résultent souvent de maintes activités dont aucun organisme ou groupe d'organismes ne peut s'attribuer tout le mérite. L'évaluation des impacts est donc problématique, surtout du point de vue des organismes externes. Pourtant, beaucoup tentent toujours de mesurer des résultats qui sont hors de la portée de leurs programmes.

Pour remédier à cela, le CRDI collabore avec Barry Kibel, Ph. D., du Pacific Institute for Research and Evaluation, pour adapter sa démarche d'ingénierie des incidences à la recherche pour le développement. La Fondation rurale de l'Afrique de l'Ouest (FRAO) a collaboré à la mise au point de la méthodologie. Le Projet de protection de l'environnement et de développement économique de l'État du Nagaland (NEPED) et le Secrétariat du Réseau international de forêts modèles (SRIFM) en ont fait l'essai. C'est ainsi qu'est née la « cartographie des incidences », qui caractérise et évalue les contributions des programmes de développement à l'atteinte des incidences. La méthodologie peut être utilisée au niveau du projet, du programme ou de l'organisme à des fins de suivi et elle peut servir à l'évaluation d'activités en cours ou terminées. Guidée par la participation et l'apprentissage itératif, l'évaluation est fondée sur les enseignements tirés et axée sur l'utilisation. Tous les membres de l'équipe du programme sont encouragés à penser en fonction de l'évaluation.

Cela modifie sensiblement la façon dont un programme comprend ses objectifs et évalue son rendement et ses résultats. Il y a d'abord élaboration d'une vision du mieux-être humain, social et environnemental auquel le programme espère contribuer, puis le suivi et l'évaluation sont centrés sur des facteurs et des acteurs qui sont dans sa sphère d'influence. Les contributions du programme au développement sont prévues et évaluées selon l'influence qu'il exerce sur les partenaires avec qui il travaille à susciter le changement. Le développement résulte des changements de comportement des gens et c'est là l'idée qui est au coeur de la cartographie des incidences.

Cartographie des incidences : le changement chez les partenaires

La cartographie des incidences offre un guide essentiel pour quiconque veut tracer une carte mais aussi pour ceux qui veulent apprendre et accroître l'efficience. Elle montre en outre qu'il est tout aussi important et critique de demeurer attentif tout au long du périple que d'atteindre sa destination.

-Michael Quinn Patton, avant-propos

La cartographie des incidences est axée sur une catégorie de résultats : les changements dans le comportement des gens, groupes et organismes avec qui un programme travaille directement. Ces changements sont appelés « incidences ». Avec cette méthodologie, les programmes de développement s'attribuent des contributions à la réalisation d'incidences et non à la réalisation d'impacts sur le développement. Ces incidences peuvent accroître la possibilité d'impacts sur le développement, mais il n'y a pas là nécessairement une relation directe de cause à effet. Au lieu d'essayer de mesurer l'impact des partenaires du programme sur le développement, on suit et évalue les résultats du programme en s'attachant à son influence sur les rôles que les partenaires jouent dans le développement.

Au CRDI, définir les incidences comme des « changements de comportement », c'est faire ressortir que, pour être efficaces, les programmes de recherche pour le développement doivent faire plus que produire et diffuser l'information; ils doivent faire participer pleinement les acteurs du développement à l'adaptation et à l'application. Ainsi, les partenaires se voient attribuer le mérite d'avoir joué un rôle dans le développement et en tirent parti, et la contribution des programmes de développement au processus est reconnue. Les programmes trouvent les partenaires avec qui ils vont travailler, puis conçoivent des stratégies visant à les doter des outils, techniques et ressources utiles pour contribuer au développement. Axer le suivi et l'évaluation sur les changements chez les partenaires montre aussi que, même si un programme peut influencer la réalisation des incidences, il ne peut les contrôler; la responsabilité du changement incombant à ses partenaires limitrophes, à leurs partenaires et aux autres acteurs. Les changements voulus ne sont pas fixés par le programme. La méthodologie offre un cadre et un vocabulaire pour comprendre les changements et évaluer les efforts faits pour y contribuer.

Terminologie

Partenaires limitrophes : individus, groupes et organismes avec qui le programme interagit directement pour susciter le changement et de qui il peut attendre certaines possibilités d'influence.

Incidences : changements dans les relations, activités, actions ou comportements des partenaires limitrophes pouvant être logiquement reliés aux activités d'un programme même s'ils ne sont pas nécessairement causés directement par lui. Ces changements visent des aspects précis du mieux-être humain et écologique en offrant aux partenaires limitrophes des outils, techniques et ressources pour contribuer au développement.

Marqueurs de progrès : indicateurs gradués mesurant la profondeur et la qualité des changements de comportement du partenaire limitrophe.

Cartographie des incidences

- Les incidences du programme sont des changements de comportement des partenaires directs.
- Comment les programmes facilitent le changement et non comment ils le contrôlent ou l'occasionnent.
- La méthodologie reconnaît la complexité des processus de développement et tient compte des contextes où ils se produisent.
- On examine les liens logiques entre les interventions et les incidences au lieu de tenter d'attribuer les résultats à une intervention précise.
- Les objectifs du programme sont inscrits dans le cadre de défis de développement plus grands hors de la portée du programme, pour favoriser et orienter l'innovation et la prise des risques nécessaires.
- Le personnel du programme et les partenaires doivent participer à toutes les étapes de la planification, du suivi et de l'évaluation.

Cartographie des incidences : le changement chez les partenaires

La cartographie des incidences offre un guide essentiel pour quiconque veut tracer une carte mais aussi pour ceux qui veulent apprendre et accroître l'efficience. Elle montre en outre qu'il est tout aussi important et critique de demeurer attentif tout au long du périple que d'atteindre sa destination.

-Michael Quinn Patton, avant-propos

La cartographie des incidences est axée sur une catégorie de résultats : les changements dans le comportement des gens, groupes et organismes avec qui un programme travaille directement. Ces changements sont appelés « incidences ». Avec cette méthodologie, les programmes de développement s'attribuent des contributions à la réalisation d'incidences et non à la réalisation d'impacts sur le développement. Ces incidences peuvent accroître la possibilité d'impacts sur le développement, mais il n'y a pas là nécessairement une relation directe de cause à effet. Au lieu d'essayer de mesurer l'impact des partenaires du programme sur le développement, on suit et évalue les résultats du programme en s'attachant à son influence sur les rôles que les partenaires jouent dans le développement.

Au CRDI, définir les incidences comme des « changements de comportement », c'est faire ressortir que, pour être efficaces, les programmes de recherche pour le développement doivent faire plus que produire et diffuser l'information; ils doivent faire participer pleinement les acteurs du développement à l'adaptation et à l'application. Ainsi, les partenaires se voient attribuer le mérite d'avoir joué un rôle dans le développement et en tirent parti, et la contribution des programmes de développement au processus est reconnue. Les programmes trouvent les partenaires avec qui ils vont travailler, puis conçoivent des stratégies visant à les doter des outils, techniques et ressources utiles pour contribuer au développement. Axer le suivi et l'évaluation sur les changements chez les partenaires montre aussi que, même si un programme peut influencer la réalisation des incidences, il ne peut les contrôler, la responsabilité du changement incombant à ses partenaires limitrophes, à leurs partenaires et aux autres acteurs. Les changements voulus ne sont pas fixés par le programme. La méthodologie offre un cadre et un vocabulaire pour comprendre les changements et évaluer les efforts faits pour y contribuer.

Terminologie

Partenaires limitrophes : individus, groupes et organismes avec qui le programme interagit directement pour susciter le changement et de qui il peut attendre certaines possibilités d'influence.

Incidences : changements dans les relations, activités, actions ou comportements des partenaires limitrophes pouvant être logiquement reliés aux activités d'un programme même s'ils ne sont pas nécessairement causés directement par lui. Ces changements visent des aspects précis du mieux-être humain et écologique en offrant aux partenaires limitrophes des outils, techniques et ressources pour contribuer au développement.

Marqueurs de progrès : indicateurs gradués mesurant la profondeur et la qualité des changements de comportement du partenaire limitrophe.

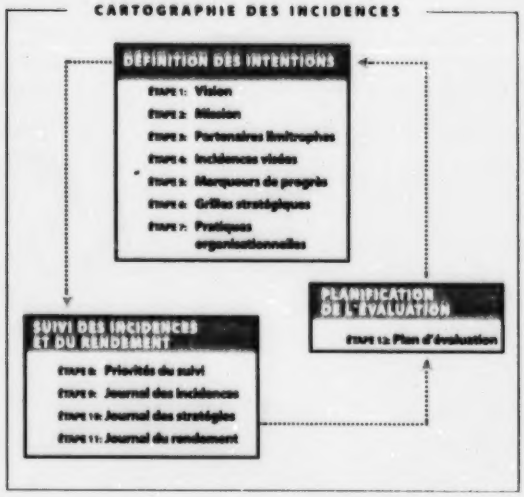
Cartographie des incidences

- Les incidences du programme sont des changements de comportement des partenaires directs.
- Comment les programmes facilitent le changement et non comment ils le contrôlent ou l'occasionnent.
- La méthodologie reconnaît la complexité des processus de développement et tient compte des contextes où ils se produisent.
- On examine les liens logiques entre les interventions et les incidences au lieu de tenter d'attribuer les résultats à une intervention précise.
- Les objectifs du programme sont inscrits dans le cadre de défis de développement plus grands hors de la portée du programme, pour favoriser et orienter l'innovation et la prise des risques nécessaires.
- Le personnel du programme et les partenaires doivent participer à toutes les étapes de la planification, du suivi et de l'évaluation.

Structure

Intégrer l'apprentissage, la réflexion et l'amélioration des programmes

Avec la cartographie des incidences, un programme de développement se dote d'outils lui permettant une réflexion holistique et stratégique sur la façon d'obtenir des résultats. L'idéal, ce serait d'intégrer le suivi et l'évaluation dès la planification du programme, mais cela ne se produit pas toujours et c'est pourquoi il est possible d'adapter et d'employer séparément certains éléments et outils de la méthodologie. Il s'agit d'un processus en trois phases et des feuilles de travail et des outils sont fournis pour chacune d'elles, afin d'aider les programmes à recueillir et à organiser l'information sur leur contribution aux incidences souhaitées.



La cartographie des incidences incite un programme à tenir compte des considérations relatives au suivi et à l'évaluation dès la planification et à les relier à l'exécution et à la gestion du programme. Elle associe également l'évaluation des processus à celle des incidences et convient bien au fonctionnement complexe et à la perspective à long terme des programmes de développement international, dans lesquels les incidences s'entremêlent et il n'est ni facile ni utile de les séparer. En axant le suivi et l'évaluation sur les partenaires limitrophes, le programme peut mesurer les résultats atteints dans sa sphère d'influence, obtenir une rétroaction utile sur les efforts qu'il faits pour améliorer son rendement et s'attribuer le mérite non pas des incidences mais de ses contributions à leur réalisation. On peut voir ci-haut les trois phases de la méthodologie et les douze étapes de l'atelier de planification.

La **première phase**, la définition des intentions, aide le programme à en arriver à un consensus sur les macrochangements qu'il veut appuyer et à planifier les stratégies à employer. La méthodologie ne peut aider à établir les priorités de programmation et ne peut être utile qu'une fois que les orientations stratégiques sont fixées et qu'il faut déterminer les objectifs, les partenaires, les activités et les progrès à effectuer. Après avoir établi les changements auxquels le programme souhaite contribuer, il s'agit de choisir des activités susceptibles de maximiser les chances de succès. À cette phase, on répond à quatre questions :

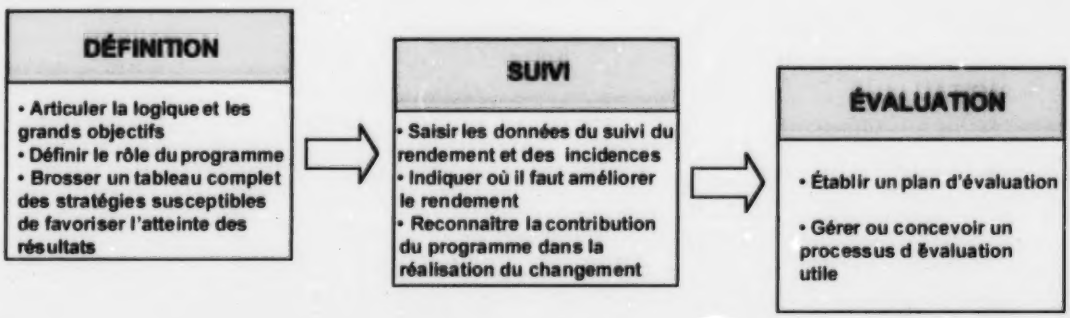
Pourquoi ?	Comment ?	Qui ?	Quoi ?
⬇	⬇	⬇	⬇
Énoncé de vision	Mission Grilles stratégiques Pratiques organisationnelles	Partenaires limitrophes	Incidences visées Marqueurs de progrès

La **deuxième phase**, le suivi des incidences et du rendement, offre un cadre de suivi constant de tout ce que fait le programme pour aider ses partenaires limitrophes à réaliser les incidences. À l'aide des marqueurs de progrès (un ensemble d'indicateurs gradués des changements de comportement établi durant la définition des intentions), il clarifie les orientations avec ses partenaires limitrophes et suit les incidences (journal des incidences). Le journal des stratégies (pour suivre les stratégies et les activités) et le journal du rendement (pour suivre les pratiques organisationnelles) viennent compléter le cadre de suivi du rendement. Ce cadre lui permet de réfléchir à son rendement et de l'améliorer, en lui fournissant les outils nécessaires et de réunir des données sur les résultats du travail accompli avec ses partenaires limitrophes.

Avec le cadre de suivi de la phase 2, le programme réunit de l'information portant sur plusieurs aspects. L'évaluation stratégique lui permet d'approfondir une stratégie, une question ou un lien pressenti. La **troisième phase**, la planification de l'évaluation, aide le programme à établir les priorités de l'évaluation de manière à affecter les ressources et les activités d'évaluation là où elles seront les plus utiles. Le plan d'évaluation stipule les principaux éléments de l'évaluation à exécuter.

Utilisation de la cartographie des incidences

En règle générale, c'est dans le cadre d'un atelier participatif, animé par quelqu'un du Centre ou de l'extérieur qui connaît bien la méthodologie, que s'amorce la cartographie des incidences. L'atelier est axé sur le point de vue des responsables de la mise en oeuvre du programme et porte sur la planification et l'évaluation des changements auxquels ils veulent contribuer. Il est bon que les partenaires limitrophes y assistent afin d'obtenir leur avis sur la pertinence du programme, ses activités et ses orientations. Il peut alors y avoir consensus sur les macrochangements que l'on souhaite favoriser et sur les stratégies à employer pour ce faire. On y déblaie aussi le terrain pour les discussions subséquentes avec les partenaires qui viseront à négocier les intentions et à concevoir un système de suivi et un plan d'évaluation.



La cartographie des incidences aide le programme à préciser les acteurs qu'il vise, les changements auxquels il s'attend et les stratégies qu'il emploie, et à obtenir ainsi des résultats plus utiles. Elle s'avère des plus précieuses pour le suivi et l'évaluation des programmes de développement, dont les résultats et les réalisations ne peuvent être compris à l'aide des seuls indicateurs quantitatifs et qui exigent également une appréciation qualitative en profondeur et en contexte du processus de développement.

Cette méthodologie dynamique est à l'essai au niveau de projets, de programmes et d'organismes. *La cartographie des incidences : intégrer l'apprentissage et la réflexion dans les programmes de développement*, par Sarah Earl, Fred Carden et Terry Smutylo, sera publié en français et en anglais à l'automne 2001 et en espagnol au printemps 2002. Les auteurs y expliquent les différentes étapes et donnent des précisions sur l'animation de l'atelier. L'ouvrage comprend des feuilles de travail et des exemples. Nous vous invitons à nous faire parvenir vos commentaires et suggestions.

Section de l'évaluation
Centre de recherches pour le développement international
C.P. 8500, Ottawa, Canada K1G 3H9
Tél. : (613) 236-6163, poste 2350
Téléc. : (613) 563-0815
Courriel : evaluation@idrc.ca
Site Web : http://www.idrc.ca/evaluation

CRDI IDRC

Canada

mapeo de alcances

Mapeo de Alcances
Incorporando aprendizaje y reflexión en programas de desarrollo

Sarah Earl, Fred Carden, Terry Smutylo
Prólogo: Michael Quinn Patton

CIID 2001
http://www.idrc.ca/booktique

inglés
francés
español

Retos para la Evaluación de los Impactos sobre el Desarrollo

Tomando en cuenta que el desarrollo se refiere primordialmente a la relación que mantienen las personas entre sí y con su entorno, el mapeo de alcances pone énfasis en los individuos y las organizaciones. La originalidad de esta metodología reside en un cambio de enfoque de la evaluación de resultados de los programas (ya sea por su relevancia en la formulación de políticas, erradicación de pobreza, o atenuación de conflictos), para centrarse en los cambios en los comportamientos, las relaciones, actividades y/o acciones de las personas, y las organizaciones con los que determinado programa de desarrollo trabaja estrechamente.

En el trabajo conceptual y práctico que desde hace unos años viene realizando la Unidad de Evaluación del CIID, se ha encontrado problemas fundamentales en cuanto a la evaluación y reporte de los impactos de las actividades de desarrollo. Las organizaciones de desarrollo están urgidas de demostrar que sus programas generan cambios importantes y duraderos en el bienestar de los numerosos beneficiarios a los que van destinados sus servicios; sin embargo, tales "impactos" suelen ser fruto de una confluencia de factores sobre los que ninguna organización u organizaciones pueden atribuirse el mérito de forma exclusiva. Por ende, resulta complejo evaluar los impactos de las labores de desarrollo, especialmente para una agencia donante externa. No obstante, muchas organizaciones continúan esforzándose por medir resultados que van más allá del alcance de sus programas.

En respuesta a este problema, varios programas del CIID y su Unidad de Evaluación han estado trabajando con el Dr. Barry Kibel, del Instituto de Investigación y Evaluación del Pacífico, con objeto de adaptar su enfoque de Ingeniería de Alcances al contexto de las investigaciones para el desarrollo. Se ha logrado una mejor adaptación de la metodología gracias a un esfuerzo de colaboración con la Fundación Rural de África Occidental, y a las pruebas realizadas con el Proyecto Nagaland de Capacitación a través del Desarrollo Económico, y con el Secretariado de la Red Internacional de Bosques Modelo. El fruto de esta labor es una metodología llamada "Mapeo de Alcances," que caracteriza y evalúa las contribuciones de los programas de desarrollo para el logro de alcances. Esta metodología puede aplicarse a nivel de proyecto, programa u organización como herramienta para el seguimiento o para evaluar actividades en curso o ya terminadas. El Mapeo de Alcances usa un enfoque de evaluación basado en el aprendizaje y el uso por parte de usuarios guiado por principios participativos que promueven el conocimiento y alientan a los miembros del equipo a reflexionar sobre la evalución durante todo el ciclo del programa.

Este cambio de enfoque modifica de forma significativa la manera en que un programa se plantea sus objetivos, así como la forma de evaluar su desempeño y resultados. El Mapeo de Alcances establece una visión del progreso humano, social y medioambiental al cual el programa espera contribuir, para luego concentrarse en el seguimiento y evaluación de los factores y actores que se inscriben en el ámbito de influencia directa del programa. Los aportes del programa al desarrollo se planifican y evalúan en función de su influencia sobre los socios con los que trabaja para materializar el cambio. En esencia, el desarrollo se logra a través de cambios de comportamiento de los individuos, de ahí que esta sea la médula central del Mapeo de Alcances.

Mapeo de Alcances: Generación de Cambios en los Socios

El Mapeo de Alcances no solo proporciona una guía introductoria al trazado de mapas de evaluación, sino que también es una guía para el aprendizaje y una mayor eficacia y reafirma que el estar atento a lo largo del camino es tan importante y crucial como llegar al destino.

Michael Quinn Patton, Prólogo

El Mapeo de Alcances se centra en los cambios que se dan en el comportamiento de las personas, grupos y organizaciones con las que un programa trabaja directamente. A estos cambios se les llaman "alcances." Mediante el Mapeo de Alcances los programas de desarrollo pueden atribuirse aportes al logro de alcances en vez de adjudicarse el logro de impactos en el desarrollo. Si bien estos alcances aumentan a su vez la posibilidad de obtener impactos en el área de desarrollo, no se trata necesariamente de una relación de causa-efecto. En lugar de intentar medir los impactos de los socios del programa en el desarrollo, el Mapeo de Alcances se centra en el seguimiento y la evaluación de los resultados en términos de la influencia del programa sobre el papel que juegan dichos socios en el proceso de desarrollo.

Para el CIID, la definición de alcances como "cambios de comportamiento" enfatiza que para ser efectivos los programas de investigaciones para el desarrollo deben además de crear y diseminar información, involucrar activamente a los actores del desarrollo en la adaptación y aplicación de las investigaciones. Esto significa que los actores podrán obtener beneficios y crédito por jugar su papel en el desarrollo al tiempo que los programas de desarrollo podrán acreditarse los aportes realizados a este proceso. A través del Mapeo de Alcances los programas identifican a los socios con que trabajarán y diseñan estrategias para proporcionar a los socios directos las herramientas, técnicas y recursos para contribuir al proceso de desarrollo. Al poner énfasis en el seguimiento y la evaluación de los cambios de comportamiento de los socios se evidencia que a pesar de la influencia que puedan ejercer los programas en el logro de alcances, no los puede controlar ya que en última instancia la responsabilidad de generar cambios recae en los socios directos, los socios de estos, y en otros actores. Los cambios deseados no son dictados por el programa de desarrollo, más bien el Mapeo de Alcances ofrece el marco y vocabulario necesario para interpretar los cambios y evaluar los esfuerzos encaminados a lograrlos.

Términos

Socios Directos: organizaciones, grupos y personas con las que el programa mantiene una interacción directa y con quienes el programa está en condiciones de prever las oportunidades de ejercer una influencia.

Alcances: aquellos cambios que se producen en las relaciones, actividades, comportamiento y acciones de los socios directos que puedan verse como resultado de las actividades del programa, aunque no sean directamente motivados por este. Dichos cambios tienen por objeto contribuir a determinados aspectos del bienestar humano y ecológico, proporcionando a los socios directos nuevas herramientas, técnicas y recursos para contribuir al proceso de desarrollo.

Señales de Progreso: conjunto de indicadores de los cambios de comportamiento que se identifican en un socio directo determinado que se centra en el grado y cualidad de tal cambio.

Mapeo de Alcances

- Define los alcances del programa a partir de los cambios de comportamiento de los socios directos
- Se centra en la manera en que los programas facilitan cambios en lugar de cómo causarlos o controlarlos
- Reconoce la complejidad de los procesos de desarrollo y el contexto en que estos ocurren
- Analiza los vínculos lógicos entre las intervenciones y los alcances en lugar de intentar atribuir los alcances a una intervención específica
- Ubica las metas del programa dentro del contexto más amplio de los desafíos de desarrollo que sobrepasan el alcance del programa para así incentivar y orientar la inventiva y toma de riesgos necesarios
- Requiere de la participación del personal del programa y de los socios en las fases de planificación, seguimiento y evaluación.

Mapeo de Alcances: Generación de Cambios en los Socios

El Mapeo de Alcances no solo proporciona una guía introductoria al trazado de mapas de evaluación, sino que también es una guía para el aprendizaje y una mayor eficacia y reafirma que el estar atento a lo largo del camino es tan importante y crucial como llegar al destino.

Michael Quinn Patton, Prólogo

El Mapeo de Alcances se centra en los cambios que se dan en el comportamiento de las personas, grupos y organizaciones con las que un programa trabaja directamente. A estos cambios se les llaman "alcances." Mediante el Mapeo de Alcances los programas de desarrollo pueden atribuirse aportes al logro de alcances en vez de adjudicarse el logro de impactos en el desarrollo. Si bien estos alcances aumentan a su vez la posibilidad de obtener impactos en el área de desarrollo, no se trata necesariamente de una relación de causa-efecto. En lugar de intentar medir los impactos de los socios del programa en el desarrollo, el Mapeo de Alcances se centra en el seguimiento y la evaluación de los resultados en términos de la influencia del programa sobre el papel que juegan dichos socios en el proceso de desarrollo.

Para el CIID, la definición de alcances como "cambios de comportamiento" enfatiza que para ser efectivos los programas de investigaciones para el desarrollo deben además de crear y diseminar información, involucrar activamente a los actores del desarrollo en la adaptación y aplicación de las investigaciones. Esto significa que los actores podrán obtener beneficios y crédito por jugar su papel en el desarrollo al tiempo que los programas de desarrollo podrán acreditarse los aportes realizados a este proceso. A través del Mapeo de Alcances los programas identifican a los socios con que trabajarán y diseñan estrategias para proporcionar a los socios directos las herramientas, técnicas y recursos para contribuir al proceso de desarrollo. Al poner énfasis en el seguimiento y la evaluación de los cambios de comportamiento de los socios se evidencia que a pesar de la influencia que puedan ejercer los programas en el logro de alcances, no los puede controlar ya que en última instancia la responsabilidad de generar cambios recae en los socios directos, los socios de estos, y en otros actores. Los cambios deseados no son dictados por el programa de desarrollo, más bien el Mapeo de Alcances ofrece el marco y vocabulario necesario para interpretar los cambios y evaluar los esfuerzos encaminados a lograrlos.

Términos

Socios Directos: organizaciones, grupos y personas con las que el programa mantiene una interacción directa y con quienes el programa está en condiciones de prever las oportunidades de ejercer una influencia.

Alcances: aquellos cambios que se producen en las relaciones, actividades, comportamiento y acciones de los socios directos que puedan verse como resultado de las actividades del programa, aunque no sean directamente motivados por este. Dichos cambios tienen por objeto contribuir a determinados aspectos del bienestar humano y ecológico, proporcionando a los socios directos nuevas herramientas, técnicas y recursos para contribuir al proceso de desarrollo.

Señales de Progreso: conjunto de indicadores de los cambios de comportamiento que se identifican en un socio directo determinado que se centra en el grado y cualidad de tal cambio.

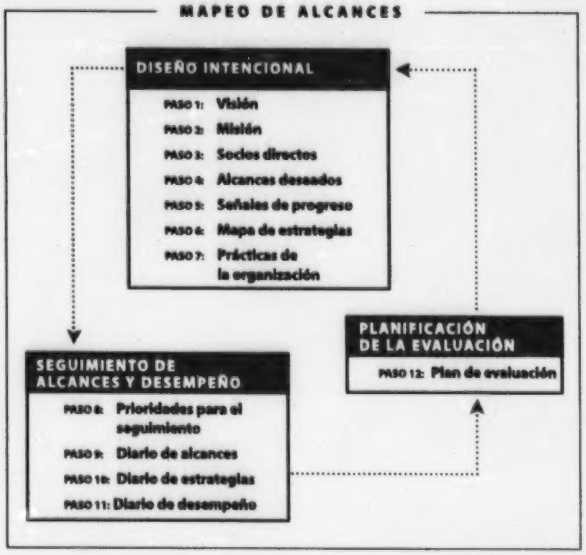
Mapeo de Alcances

- Define los alcances del programa a partir de los cambios de comportamiento de los socios directos
- Se centra en la manera en que los programas facilitan cambios en lugar de cómo causarlos o controlarlos
- Reconoce la complejidad de los procesos de desarrollo y el contexto en que estos ocurren
- Analiza los vínculos lógicos entre las intervenciones y los alcances en lugar de intentar atribuir los alcances a una intervención específica
- Ubica las metas del programa dentro del contexto más amplio de los desafíos de desarrollo que sobrepasan el alcance del programa para así incentivar y orientar la inventiva y toma de riesgos necesarios
- Requiere de la participación del personal del programa y de los socios en las fases de planificación, seguimiento y evaluación.

Estructura del Mapeo de Alcances

Inserción de Aprendizaje, Reflexión y Mejoras en el Desempeño de los Programas

El Mapeo de Alcances brinda al programa de desarrollo las herramientas para una reflexión global y estratégica sobre como alcanzar sus resultados. Idealmente, el seguimiento y la evaluación se integrarán a la fase de diseño del programa. Pero como este no es siempre el caso, el Mapeo de Alcances dispone de elementos y herramientas que pueden ser adaptadas y usadas por separado. El Mapeo de Alcances es un proceso que incluye tres etapas. Para cada etapa se brindan herramientas y hojas de trabajo para ayudar a los programas a organizar y recopilar información sobre sus contribuciones a los alcances deseados.



El Mapeo de Alcances insta al programa a incluir criterios de seguimiento y evaluación en la etapa de planificación y de vincularlos a la implementación y gestión del programa. Este método también hace una unión entre el proceso y la evaluación de los alcances, lo cual resulta particularmente indicado debido al funcionamiento complejo y al largo plazo de los programas de desarrollo internacional en que los alcances se entremezclan al punto que resulta difícil e inútil distinguir entre ellos. Al centrarse en el seguimiento y evaluación de los socios directos, el programa puede medir los resultados que alcanza en su esfera de influencia, recibir retroalimentación útil sobre sus esfuerzos y mejorar su funcionamiento, y obtener crédito por sus contribuciones al logro de alcances y no por los alcances en sí mismos. El diagrama que aparece arriba presenta las tres etapas del Mapeo de Alcances y los doce pasos a seguir para el diseño de un taller sobre Mapeo de Alcances.

Primera etapa: Diseño Intencional; sirve al programa para establecer un consenso sobre los cambios a nivel 'macro' que contribuirá a generar, así como para planificar las estrategias que debe usar. El Mapeo de Alcances no ayuda a identificar prioridades programáticas. Su empleo es de utilidad una vez que el programa haya determinado sus propósitos estratégicos y se deseen precisar sus objetivos, socios, actividades y avance hacia los resultados previstos. Una vez determinados los cambios que el programa pretende generar, se precisarán las actividades que ofrezcan las mayores posibilidades de éxito. La etapa de Diseño intencional sirve para responder a 4 preguntas:

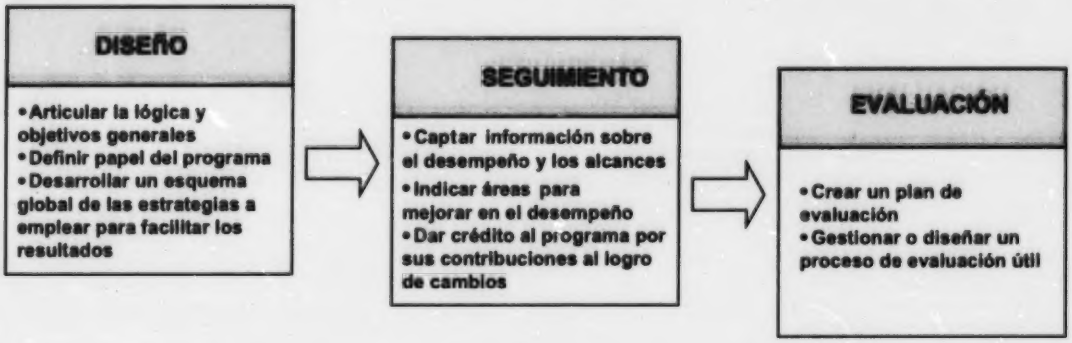
¿Por qué?	¿Cómo?	¿Quién?	¿Qué?
⬇	⬇	⬇	⬇
Visión	Misión Mapas de Estrategia Prácticas de la Organización	Socios Directos	Alcances Deseados Señales de Progreso

Segunda etapa: Seguimiento de Alcances y Desempeño; proporciona un marco de trabajo para el seguimiento contínuo de las acciones del programa y del progreso de los socios directos en lo que se refiere al cumplimiento de los alcances. El programa se vale de las señales de progreso (conjunto de indicadores graduados de los distintos cambios de comportamiento que se identifican en la etapa del diseño intencional) para clarificar acciones que se deben seguir con los socios directos y para dar seguimiento a los alcances (Diario de Alcances). En esta etapa se emplea un Diario de Estrategias (para dar seguimiento a las estrategias y actividades) y un Diario de Desempeño (para dar seguimiento a las prácticas de la organización) para crear un marco para el seguimiento del desempeño del programa. Este marco ofrece al programa la oportunidad y las herramientas necesarias tanto para reflexionar sobre su desempeño como para mejorarlo, y también para recabar datos sobre el resultado de la labor realizada con sus socios directos.

Al utilizar el marco de seguimiento en la segunda etapa, el programa obtiene información de mayor alcance, mientras que las evaluaciones planificadas en la tercera etapa sirven para evaluar una estrategia, cuestión o relación determinada con mayor profundidad. En esta **tercera etapa** (Planificación de la Evaluación), el programa establece prioridades de evaluación para centrar los recursos y actividades de evaluación a donde sean de mayor utilidad. El plan de evaluación describe los principales elementos de las evaluaciones que se han de llevar a cabo.

Empleo del Mapeo de Alcances

El Mapeo de Alcances generalmente se inicia con un taller participativo dirigido por un facilitador interno o externo familiarizado con esta metodología. Este taller va dirigido a los encargados de implementar el programa y se centra en planificar y determinar los cambios que estos desean producir. Es de utilidad que los socios directos participen en el taller inicial para obtener sus opiniones sobre la factibilidad, actividades y curso del programa. Este taller le perimite al grupo alcanzar un consenso acerca de los cambios a nivel "macro" que desearían promover y las estrategias a emplear para ello. Además, sirve de base para debates futuros con los socios a la hora de acordar las intenciones del programa y ayudar a crear un sistema de seguimiento y un plan de evaluación.



El Mapeo de Alcances ayuda a los programas a especificar de manera concreta los actores a los que van destinados sus servicios, los cambios que esperan observar y las estrategias que emplean, logrando con todo ello resultados más eficaces. Tiene especial utilidad en el seguimiento y evaluación de los programas de desarrollo cuyos resultados y logros no pueden ser entendidos mediante indicadores cuantitativos solamente sino que requieren análisis cualitativos más profundos y contextuales del proceso de desarrollo.

El Mapeo de Alcances es una metodología dinámica que está siendo puesta a prueba tanto en el plano de proyectos y de programas, como en el de organizaciones. *"Mapeo de Alcances: Incorporando Aprendizaje y Reflexión en Programas de Desarollo"*, por Sarah Earl, Fred Carden, y Terry Smutylo, se publicó en inglés en octubre de 2001, y aparecerá en francés y español en 2002. El trabajo explica los diferentes pasos de esta metodología y ofrece información detallada para el diseño de los talleres, incluyendo hojas de trabajo y ejemplos. El Mapeo de Alcances es un trabajo en curso por lo que nos gustaría conocer sus comentarios y sugerencias.

Unidad de Evaluación
Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo
P.O. Box 8500, Ottawa, Canada K1G 3H9
Tel: 613.236.6163 (ext. 2350)
Fax: 613.563.0815
e-mail: evaluation@idrc.ca
http://www.idrc.ca/evaluation

IDRC CRDI

Canada